

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan sasaran dari penelitian yang akan dilaksanakan. Menurut Moh. Nazir(2005, hlm. 44) suatu penelitian yang dilakukan secara berurutan dengan alat dan prosedur maka itulah yang disebut metode penelitian. Objek dalam penelitian ini adalah lingkungan internal dan eksternal pada Trottoart Café Bandung.

3.2 Subjek penelitian

Berkenaan dengan subjek penelitian, dalam penelitian ini semua aspek yang akan diteliti merupakan aspek-aspek dari Trottoart Café. Sebagai subjek penelitian.

Mengenai waktu penelitian, periode waktu penelitian adalah mulai dari bulan Juni 2014 sampai dengan bulan Desember 2014 sesuai dengan periode waktu data yang dikumpulkan.

3.3 Metode Penelitian

Metode penelitian yang akan digunakan penulis adalah metode deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Menurut Cholid Narbuko dan Abu Achmadi (2009, hlm.44), yang disebut dengan penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data, jadi ia juga menyajikan data, menganalisis dan menginterpretasi. Ia juga bisa bersifat komparatif atau korelatif.

Penelitian kualitatif pada dasarnya lebih bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses daripada produk atau *outcome*. Sesuai dengan data yang dikumpulkan dalam penelitian ini, dimana data yang dikumpulkan tidak tertumpu hanya pada angka, melainkan segala informasi yang bisa didapatkan di lapangan. Analisis kualitatif digunakan untuk gambaran mengenai visi, misi dan menggambarkan lingkungan perusahaan terkait peluang, ancaman, kekuatan

dan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta perumusan strategi dengan menggunakan matriks SWOT. Sedangkan analisis kuantitatif menggunakan matriks IFAS, EFAS, IE (*internal-eksternal*) dan QSPM (*quantitative strategic planning matrix*).

3.4 Operasionalisasi Variabel

Sugiono(2012, hlm. 31) mendefinisikan variabel sebagai atribut seseorang, atau obyek, yang mempunyai “variasi” atau satu orang dengan yang lain atau satu obyek dengan obyek yang lain. Dinamakan variabel karena adanya variasinya. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang. Obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penulis untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

| Variabel | Konsep teoritis | Konsep empirik | Konsep analisis | Skala |
|------------------|----------------------------|---|---|---------|
| Faktor Internal | Strength – weakness | Analisis lingkungan internal mencakup bidang fungsional perusahaan, yaitu manajemen, pemasaran, produksi/operasi, keuangan, penelitian dan pengembangan SDA | Variabel-variabel eksternal yang telah dianalisis kemudian akan dijabarkan dalam matriks IFAS | Nominal |
| Faktor Eksternal | Opportunity-Threat | Analisis eksternal mencakup lingkungan politik, ekonomi, sosial budaya dan teknologi. | Variabel-variabel eksternal yang telah dianalisis kemudian akan dijabarkan dalam matriks EFAS | Nominal |
| Strategi | Strategi adalah alat untuk | Mencari alternatif- | Pengambilan | Nominal |

| | | | | |
|---------------------|---|---|---|--|
| Pengembangan Bisnis | mencapai tujuan yang utamanya adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal (Rangkutini, 2012) | alternatif strategi bagi pengembangan bisnis pada Trottoart Café dengan menggunakan analisis SWOT | keputusan alternative strategi yang paling tepat bagi Trottoart Café yang sesuai dengan kondisi internal perusahaan dengan menggunakan alat analisis QSPM | |
|---------------------|---|---|---|--|

3.5 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemungkinan ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2012 hlm. 62). Adapun populasi pada penelitian ini adalah konsumen, pemilik dan juga karyawan di Trottoart Cafe.

3.6 Teknik Penarikan Sampel

Teknik pengambilan sampling menggunakan *probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Lebih spesifiknya menggunakan *disproportionate stratified random sampling* yaitu digunakan untuk menentukan jumlah sampel yang berstrata.

3.7 Teknik dan Alat Pengumpulan Data

3.7.1 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh data yang diperlukan dengan cara melakukan penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian lapangan (*field research*), yaitu melakukan penelitian langsung pada perusahaan yang diteliti, sehingga diperoleh data dan informasi yang diperlukan. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi:
 - a. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara pengamatan secara langsung terhadap objek yang diteliti.
 - b. Angket (kuisisioner), yaitu teknik pengumpulan data melalui penyebaran seperangkat daftar pertanyaan tertulis kepada responden yang menjadi anggota sampel penelitian. Angket yang disebarkan bertujuan untuk mengetahui apakah responden telah melakukan upaya-upaya yang ditunjukkan untuk meningkatkan penjualan.
 - c. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab dengan pejabat yang berwenang yang berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti.
2. Penelitian kepustakaan (*library research*), yaitu dengan cara mengumpulkan bahan-bahan dengan cara membaca buku serta referensi lainnya yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Penelitian diperlukan sebagai dasar untuk melakukan penelitian lapangan.

3.7.2 Alat Pengumpulan Data

Berkaitan dengan teknik pengumpulan data, instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah lembar catatan data, dokumentasi, dan eksperimen.

3.8 Teknik Analisis Data

Setiap penelitian pasti menggunakan analisis data, dan bermacam-macam tergantung jenis data yang diteliti. Yang akhirnya diharapkan dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian.

3.8.1 Tahap Masukan (*Input Stage*)

Tahap ini merupakan tahap pertama merangkum hasil indentifikasi faktor permasalahan-permasalahan baik faktor internal maupun faktor eksternal yang terjadi

sebagai masukan penting yang dibutuhkan untuk formulasi strategi. Dalam pelaksanaannya tahap ini menggunakan matriks-matriks yang kuantitatif yang menerangkan faktor-faktor eksternal dan internal, sehingga pengembangan dan evaluasi alternatif strategi menjadi lebih efektif. Matriks-matriks tersebut adalah :

1. Matrik Faktor Strategi Internal (IFAS)

Matrik IFAS digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal yang berpengaruh dan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap paling dominan dalam pemilihan strategi. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan misalnya dari aspek pemasaran, keuangan, operasi, organisasi dan sumber daya manusia.

Adapun tahapan kerja dalam membuat matriks IFAS adalah sebagai berikut:

- a. Identifikasi faktor internal perusahaan kemudian dilakukan wawancara atau diskusi dengan responden terpilih untuk menentukan apakah faktor-faktor tersebut telah sesuai dengan kondisi internal perusahaan saat ini.
- b. Susunan dalam kolom 1 (5 sampai 10 kekuatan dan kelemahan)
- c. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategi perusahaan. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00)
- d. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variable yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negative, kebalikannya. Contohnya , jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan

rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri nilainya adalah 4.

Table 3.2
Matriks IFAS

| Faktor-Faktor Internal | Bobot | Peringkat | Skor (Bobot x Peringkat) |
|------------------------|-------|-----------|-----------------------------|
| Kekuatan: | | | |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| ... | | | |
| 10 | | | |
| Kelemahan: | | | |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| ... | | | |
| 10 | | | |
| Total | 1,00 | | |

Sumber: Rangkuti 2014 hlm 27

2. Matriks Fator Strategi Eksternal (EFAS)

Matrik EFAS digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada, dan data eksternal relevan lainnya. Seperti halnya tahapan kerja pada matriks IFAS, berikut ini merupakan tahapan kerja dalam membuat matriks EFAS:

- Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman)
- Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-

- faktor tersebut terhadap posisi strategi perusahaan. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00)
- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variable yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori peluang) diberi nilai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negative, kebalikannya. Contohnya , jika ancaman perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri nilainya adalah 4.
 - d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasil berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*)
 - e. Jumlah skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Table 3.3
Matriks EFAS

| Faktor-Faktor Internal | Bobot | Peringkat | Skor (Bobot x Peringkat) |
|------------------------|-------|-----------|-----------------------------|
| Peluang: | | | |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| ... | | | |
| 10 | | | |
| Ancaman: | | | |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| ... | | | |
| 10 | | | |
| Total | 1,00 | | |

Sumber: Rangkuti 2014 hlm 25

2.8.2 Tahap Penyesuaian (*Matching Stage*)

Tahap ini menyesuaikan sumber daya internal dengan kondisi eksternal dan mengembangkan alternatif-alternatif strategi yang tepat. Pengembangan strategi dilakukan dengan menggunakan matriks-matriks berikut :

1. Matriks Internal-External (IE)

Matriks Internal-External (IE) bermanfaat untuk memposisikan suatu *Strategic Business Unit (SBU)* perusahaan ke dalam matriks yang terdiri atas sembilan sel. Matriks Internal-External (IE) dimana ukuran dan lingkaran memperlihatkan persentase kontribusi pendapatan (*sales*). Matriks IE dikembangkan dari model *Grand Strategy* parameter digunakan meliputi kekuatan internal perusahaan dan kekuatan eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah memperoleh strategi bisnis ditingkat korporasi yang lebih detail.

Matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor dari Matriks IFAS pada sumbu X dan total skor dan Matriks EFAS pada sumbu Y. Pada sumbu

X dari Matriks IE. Skornya ada tiga, yaitu skor 1,0-1,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah lemah, skor 2,0 - 2,99 posisinya adalah rata-rata, dan skor 3,0 - 4,0 adalah kuat. Dengan cara yang sama, pada sumbu Y yang dipakai untuk matriks EFE, skor 1,0 -1,99 adalah rendah, skor 2,0 - 2,99 adalah sedang, dan skor 3,0 - 4,0 adalah tinggi. Matriks IE memiliki implikasi strategi yang berbeda, yaitu :

Tabel 3.4

Model Untuk Strategi Perusahaan

KEKUATAN INTERNAL BISNIS

| | | Tinggi | Rata-rata | Lemah |
|---------------------------|--------|--|---|--|
| DAYA TARIK INDUSTRI | Tinggi | 1 <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi vertikal | 2 <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horizontal | 3 <i>RETRENCHMENT</i> <i>Turnaround</i> |
| | Sedang | 4 <i>STABILITY</i> Hati-hati | 5 <i>GROWTH</i> Konsentrasi melalui integrasi horizontal <i>STABILITY</i> Tak ada perubahan profit strategi | 6 <i>RETRENCHMENT</i> <i>Captive Company</i> atau <i>Divestment</i> |
| | Lemah | 7 <i>GROWTH</i> Difersifikasi Konsentrik | 8 <i>GROWTH</i> Difersifikasi konglomerat | 9 <i>RETRENCHMENT</i> Bangkrut atau Likuidasi |

Sumber : Rangkuti (2014, hlm 95)

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- a. *Growth strategi* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1,2 dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- b. *Strability strategi* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
- c. *Retrenchment strategi* (sel 3,6 dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai Sembilan strategi yang terdapat pada Sembilan sel IE matriks tersebut, berikut ini akan dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut.

1) Strategi pertumbuhan (*growth strategy*)

Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, maupun kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan erdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat profit dari *large-scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan.

2) Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi dan diversifikasi

Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada suatu industry atau diversifikasi ke industry lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar meningkatkan kinerjanya.

Jika perusahaan tersebut memiliki strategi konsentrasi, dia dapat tumbuh melalui integrasi (*iteration*) horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar.

Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1,2,5,7 dan 8.

3) Konsentrasi melalui integrasi vertikal (sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward integration* (menggambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industry yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk

Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal. Henry Ford, misalnya, menggunakan sumber daya internal untuk membangun pabriknya diluar Detroit. Ia mengintegrasikan proses manufaktur, mulai dari masukan berupa biji besi sampai keluaran

berupa produk mobil. Integrasi vertikal pada umumnya terdapat dalam industry perminyakan, kimia dasar, mobil, serta produk yang memanfaatkan hasil hutan. Sebagaimana ditunjukkan dalam tabel diatas, beberapa keuntungan dari intergrasi vertikal ini adalah turunnya biaya serta meningkatkan koordinasi dan control. Hal ini merupakan cara terbaik bagi perusaaanyang kuat dalam rangka meningkatkan *competitive advantage* di dalam industry yang atraktif.

4) Konsentrasi melalui integrasi horizontal (sel 2 dan 5)

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis porduk serta jasa. Jika, perusahaan tersebut berada dalam industry yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan *economics of scale* baik dalam produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive industry*, strategi yang ditetapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relative lebih defensive, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.

Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau *joint ventures* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

5) Diversifikasi konsentris (sel 7)

Strategi pertumbuhan mellaui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat, tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara eisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan

pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi ($2 + 2 = 5$) dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit dari pada jika melakukannya sendiri-sendiri.

6) Diversifikasi konglomerat (sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi, pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu lebih pada sinergi financial dari pada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

2. Matriks SWOT

Matritk SWOT menganalisis seluruh faktor internal dan eksternal yang ada. Yaitu empat macam strategi organisasi dengan karakteristiknya masing-masing, yakni sebagai berikut:

Tabel 3.5

SWOT Strategic Issues

| <div style="text-align: center;"> Internal Eksternal </div> | Strengths (S) | Weaknesses (W) |
|--|--|---|
| | 1. 2. 3. | 1. 2. 3. |
| Threat (T) 1. 2. 3. | Strategi ST Gunakan S untuk menghindari T | Strategi WT Minimalkan W dan hindari T |
| Opportunity (O) 1. 2. 3. | Strategi SO Gunakan S untuk memanfaatkan O | Strategi WO Atasi W dengan memanfaatkan O |

Sumber: Rangkuti, 2014 hlm 83

Dari tabel tersebut dapat dihasilkan empat macam strategi organisasi dengan karakteristiknya masing-masing, yakni sebagai berikut:

- a. Strategi SO adalah strategi yang harus dapat menggunakan kekuatan sekaligus memanfaatkan peluang yang ada.
- b. Strategi WO adalah strategi yang harus ditunjukkan untuk mengurangi kelemahan yang dihadapi dan pada saat yang bersamaan memanfaatkan peluang yang ada.
- c. Strategi ST adalah strategi yang harus mampu menonjolkan kekuatan guna mengatasi ancaman yang mungkin timbul.
- d. Strategi WT adalah strategi yang bertujuan mengatasi hambatan serta meminimalkan dampak dari ancaman yang ada.

2.8.3 Tahap Pengambilan Keputusan (*Decision Stage*)

QSPM suatu alat yang direkomendasikan bagi para ahli untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif berdasarkan *key success factor* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi secara konseptual tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan alternatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih untuk menentukan strategi mana yang paling baik untuk diimplementasikan

Secara konsep, QSPM menentukan daya tank relatif dari berbagai strategi berdasarkan pada sejauh mana faktor-faktor sukses kritis eksternal dan internal dimanfaatkan atau diperbaiki. Daya tank relatif dari setiap strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menetapkan dampak kumulatif dari setiap faktor kritis eksternal dan internal. Berapapun jumlah set alternatif strategi dapat dimasukkan dalam QSPM, dan dalam berapapun jumlah dapat menyusun suatu set, tetapi hanya

strategi dalam set tertentu dievaluasi relatif terhadap yang lain. Berikut ini dipaparkan mengenai langkah-langkah pengembangan suatu QSPM :

- Tahap 1: Buatlah daftar peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan SBU perusahaan di kolom sebelah kiri QSPM. Informasi ini diambil dari EFE matrix dan IFE matrix.
- Tahap 2: Beri *Weight* masing - masing external and internal *key success factors*. *Weight* ini sama dengan yang ada di EFE Matrix dan IFE Matrix.
- Tahap 3: Identifikasi strategi alternatif yang pelaksanaannya harus dipertimbangkan perusahaan. Catatlah strategi ini dibagian atas baris QSPM.
- Tahap 4: Tetapkan *Attractiveness Score* (AS), yaitu nilai yang menunjukkan kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. *Attractiveness Score* ditetapkan dengan cara meneliti masing-masing external and internal *key success factors*. Secara rinci, nilai *Attractiveness Score* harus ada pada masing-masing strategi untuk menunjukkan kemenarikan relatif dari suatu strategi terhadap strategi yang lainnya. Batasan Nilai *Attractiveness Score* adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = secara logis menarik, 4 = sangat menarik.
- Tahap 5: Hitunglah Total *Attractiveness Score*. Total *Attractiveness Score* dari perkalian *Attractiveness Score* (tahap 3) dengan *Weight* (Tahap 4) pada masing-masing baris. Total *Attractiveness Score* menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing alternatif strategi.
- Tahap 6: Hitunglah Sum Total *Attractiveness Score*. Jumlahkan semua Total *Attractiveness Score* pada masing-masing kolom QSPM. Dari beberapa nilai TAS yang didapat, nilai TAS dari alternatif strategi yang tertinggilah yang menunjukkan bahwa alternatif strategi itu yang

menjadi pilihan utama. Nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir.

Tabel 3.6

Contoh Bentuk Dasar QSPM

| Faktor Utama | Alternatif Strategi | | | |
|--|---------------------|------------|-------------|--------------|
| | Weight | Strategi I | Strategi II | Strategi III |
| Faktor Eksternal - Ekonomi - Politik / Hukum - Sosial / Kebudayaan - Emografi / Lingkungan - Teknologi - Persaingan Faktor internal - Manajemen - Pemasaran - keuangan - Produksi / Operasi - Penelitian - Sistem Informasi | | | | |

Sumber : (Fred R. David, 2009 hlm. 350) *Strategic Management*